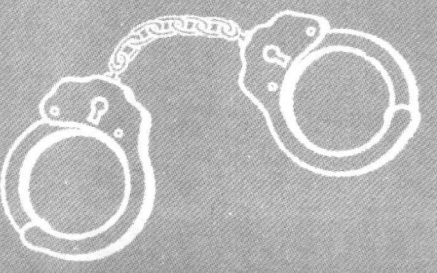
CHAPTER 1

发展以客户为导向的企业

一个以客户为导向的企业是指公司所有成员都以让客户满意作为自己的使命。

成功的小企业业主经理人会不断地刺激、激励和鼓励所有的雇员，把让客户满意作为他们所做的一切事情中最优先考虑的事。



需要全本请访问 www.ertongbook.com

❶ 把让客户满意作为你最优先考虑的事情

如果你问任何真正成功的商人，他们营销成功的三个最基本的因素是什么，我敢打赌，你得到的回答一定是这样的：

首先，是要让客户满意——让那些不理智的、情绪化的、“愚蠢”的人满意。不管怎么说，他们还有惟一一个可取之处：他们给钱！

第二，是要让客户满意——让那些粗鲁无礼的人满意，他们想让我们以他们的方式、按照他们的意图做事，只是因为他们付钱给我们！

第三，是要让客户满意——让那些不忠诚的人满意，如果他们认为自己将得到更好的价值或者产品，或者能得到为了满足他们的特别需要而精心特制的服务，他们随时都乐意把钱花到别处！

与许多人的想法相反，成功的营销不仅仅意味着一场新的广告战或者这个月的促销活动。事实上，它绝不仅仅意味着进行一次诡辩和老练的说服。它是一套完整的经商哲学，这一哲学建立于一个基础之上，那就是，一个公司的成功与它让客户满意的程度是成正比的。这就是为什么从你决定把让你的客户满意作为优先考虑的事情的那一刻起，你就为你的公司在市场上获得成功打下了不可或缺的基础。

❷ 把让客户满意作为每个人工作职责的一部分

过时的营销方法被业主经理人概括为，如果有一天销售放慢了，也许就到了该“做”一些营销的时候了。因此，他们认为他们公司需要聘用一个营销主管。当然，他们希望这个人能把公司的形象改

善一点、重新设计标志、更新广告战、重做宣传手册、从总体上提高公司促销力度。那当然是市场营销的一个重要的部分，但这绝不是全部。

很多业主经理人相信，成功依赖于客户的满意。但是这些业主经理人也知道，他们要做的远不止这些。事实上，他们认为市场营销太重要了，不能把它只交给一个人，或者甚至一个部门负责。这就是为什么在一个真正以市场为导向的公司里，让客户满意的任务被视为每个人工作职责的一部分。是的，我指的是每个人——从前台接待到总经理——因为仔细想想你就会明白，基本上每个人在公司里所做的每一件事都影响到公司让客户满意的能力。即使是那些不直接为客户服务的员工，他们也是在为公司里其他直接为客户服务的人服务。因此，市场营销的第一个挑战就是，让每个人都以客户的满意为使命，确保你所有的员工都在为此使命而共同努力。

❸ 向你的员工宣传以客户为导向的好处

只有当每一个人都想建立一个以客户为导向的公司的时候，你才能成功地建立这样的公司。正是因为这个原因，所以在你公司工作的每个人都必须了解这样的公司所能带来的好处，例如额外的回头客、较少的投诉、较少的危机管理（“救火”）、口口相传带来的新客户，最后还有，对每个人而言更大的工作的保障。

尽可能地运用宣传方法来交流这些好处。比如，你可以给每个人发一封有个人签名的信，或者开始一场内部海报战。然而，最重要的是要永远记住，没有什么东西可以代替传统的私人接触！抓住每一个机会，既作为个人又代表一个团体与大家交谈，向他们“推销”建立一个以客户为导向的公司的好处。首先，吸引他们的心而不只是他们的头脑。把它变成一个私人问题，尽量引发大家的想像，让他们兴奋起来。毕竟，最大的好处是，在一个真正面向客户的企业里，大家能在日常的企业运作过程中感受到更强的参与感。下面这个例子介绍了一个业主经理人的经验。

在短短四年里，Computec 有限公司从一个新起步的公司发展为一个生物科技领域里专业计算机系统的领先供应商。公司有六个全职员工，有自己的房产和充足的银行存款。但是，公司的业主经理人蒂姆却忧心忡忡。市场竞争日益激烈，要获得回头生意和获得新客户一样变得越来越困难。他认为，如果企业要生存下去，就必须变得更以客户为中心，与客户关系更亲密。公司里的每个人似乎都是计算机专家，但是他们更关心技术，对客户的关注则显得不足。因此，就在当地一家酒店，蒂姆召开了一次公司全体员工参加的早餐会议，“客户化”方案开始了。蒂姆租了一个私人房间，给他所有的员工完善的贵宾待遇，大家用银餐具吃了一次每个人都难以忘怀的早餐。这之后，他做了一个 30 分钟的演讲。首先，他郑重其事地对每位员工道谢，感谢他们使公司取得了成功，然后，简要地讲了他对公司未来的忧虑之处。这让他很顺利地进入到会议的主要议程——公司需要变得更以客户为中心，而且，在他看来，那将会为公司里的每个人——每个真正参与到以客户为导向的体系的建设中的人带来好处。蒂姆总结发言的时候，鼓励他的员工在接下去的一个小时里讨论一下他们的态度、想法、培训需要，还有更重要的是，能让他们在做日常工作的时候更加有“客户意识”的方法。

4 制作以客户为导向的任务声明

任务声明是一个清晰的长期远景，阐述你的公司代表什么、它的价值和信仰以及它想获得什么成就。同样，它可能会成为一个有力的工具，促使你公司里以客户为中心的新的经营方式的产生，让你所有的员工都向着同一个方向前进，并且给他们一个共同的目的。

下面的例子就是一个小市场营销咨询公司的任务声明：

需要全本请访问 www.ertongbook.com

与我们的客户开心相处。
为我们的客户赚钱。
让我们客户的业务与众不同。

最好的任务声明是由雇员制作的，而不是为他们制作的，因为这显示了他们的主人翁意识和使命感。因此，让你的员工一起为公司制作一篇措辞优美的任务声明。下面有一个很好的发起方法。用50字或者更少的字，写下你对下面问题的答案：

- 我们为什么在做生意？
- 为什么我们选择了这种产品或者服务？
- 谁是我们的客户，我们应该满足他们哪些需要？
- 我们做生意时最主要的价值观和原则是什么？

记住，任务声明基本上是一个宣传工具，因此要简短鲜明，确保它强调了你的新客户定位。当你起草完新的任务声明的时候，把它裱起来，陈列在你的办公室和车间的墙上，让它在公司内部得到推行。你不妨让每个人都在你陈列的每一份副本上签字并注明日期。不难理解，这是加强大家对你的新任务声明的忠诚度的好办法！

5 利用海报内在地提高客户意识

与你的员工交流以客户为导向的重要性，开展一场内部海报战役是一个好方法。请看下面的例子。

我有一个朋友在一家大型的轴承公司工作，最近她告诉我她公司的CEO曾经在他们的年度销售会议上对全体职工发表演讲，他站在台上，问大家："你们的老板是谁？"过了几秒钟，有人喊道："是你。"于是，那位CEO立即在头上的投影仪上写下他自己的名字。观众们慢慢地熟悉了他们的任务，因此有

几个人喊出了总监、库房经理、秘书和其他关键人物的名字。在他们喊出这些人名的时候，CEO认真地列出一个很长的名单。最后，当几乎每个人的名字都被喊出来的时候，CEO不写了，而是用一只鲜艳的红笔和一个充满戏剧性的姿势划了个叉。会堂顿时鸦雀无声。“很抱歉，你们都错了。”CEO脸上带着夸张的笑宣布。“恐怕这些人里面，没有一个是你们真正的老板。”这时，他把另一张幻灯片放在投影仪上，上面列着公司前500名客户的名字。“现在，”他用一种比较严肃的语气说，“从现在开始，不管你是谁，在这个公司里干什么，我想让我们大家都记住，这儿只有一个真正的老板——那就是我们的客户！为什么？因为是客户给我们发工资，是客户付款，是客户决定我们明年是否还呆在公司！”

然而，这个故事真正有趣的部分是接下来发生的事。显然，在接下来的几个月里，这个CEO在公司内部开展了海报战役，对他所有的员工宣传客户意识以加强演讲的效果。根据“谁是老板？”的主题，在全公司里散发海报。这些海报上全都鲜明地写着三行字。第一行总是同一个问题：“谁是老板？”第二行总是同样的回答：“客户”，但是第三行总是为什么要把客户看做老板的不同理由（例如：“因为他们付我们工资”，或者“因为我们依赖他们的业务”等等）。

为什么不在你的公司里使用类似的方法呢？你可以购买“成品”来制作你们自己的海报。你完全可以买到这样的海报，而且有各种各样的形式。然而，有一些是以一种很幽默的方式表达一种意思（比如，以卡通的方式），另一些更严肃一些。很显然，你一定要选择那些你认为最适合你的员工的，以及那些和你的市场最密切相关的。

6 从一线开始

还记得一句老话叫“行动比言语更有力”吗？我相信，在将一个公司发展为真正的以客户为导向的时候，行动比言语更有力。可以肯定，没有比老板不实践他们宣扬的东西更让员工泄气的了。正是由于这个原因，作为企业的业主经理人，你应该让你的员工看到你完全忠于你所宣扬的以客户为导向的新哲学。实际上，你应该以感染周围每一个人的热情去积极地宣扬这一哲学。比方说，一个客户要参观你的办公室。如果你知道每个人都很忙，那么就让你的员工都看见你在亲自整理接待处，或者让他们看见你在倒车，好让客户能够刚好把车停在门前。无论代价是什么，你都应该这么做！

只有从一线开始，让员工看到你也在准备改变你做事的方式、你执行日常任务的方式，你才能让他们也像你一样做。但是，务必要保证你不是在做假。一旦让大家看到你并不是真的关心你制定的目标，那就全完了。他们将不再关心，因为你不关心。在建立一个以客户为导向的企业时，你必须拥有这个愿景，而且必须生活在这个愿景里。

7 建立你自己的公司内部营销学习资源

建立一个以客户为导向的公司完全依靠员工的态度、学识和技能，因此成功的一个基本要素就是培训和完善你的员工。第一点、也是最重要一点是，你应该强调深刻理解采用以客户为中心经营方式的意义和重要性，以改变员工的态度。其次，你应该提高员工在所有与他们职责范围有关的营销职能领域内的整体知识与技能水平（比如，销售和服务、市场研究，等等）。

最佳的培训方案应该与一套教学方式相结合。每个方案最好能够包含由员工自己进行的公司内部培训，以及从外部机构请来的培训专家进行的培训。此外，要派员工去参加外部培训机构举办的短

期课程和研讨会。可是，不幸的是，所有这些都要花钱，小企业业主经理人经常告诉我，尽管他们都坚持员工培训的原则，但事实是他们却一直无法为他们的员工提供适当的营销培训方案。我得承认这可能是一个真正的难题——正规的培训方案可以轻易地让你花掉一大笔钱。然而，你还有别的事情可做。现在有很多涉及各种主题的自学书籍、教学磁带、CD 等等，为什么不收集起来，创建你自己的公司图书馆呢？你所需要做的仅仅是指定某个角落的橱柜作为你新的“营销学习中心”，实行一个简单的签到／签出系统，让任何一名员工都可以在需要的时候借到他们需要的任何资料。应该承认，它永远无法代替一个正规的培训方案，但它却是提高员工技能的好方法。实际上，以我的经验，已经使用了这种方法的公司都认为这是一个极为有效的方法，因为它把自我提高的责任推回到它应该存在的地方，那就是在每个员工的手中。他们可以按自己的速度、自己的日程学习，更重要的是这意味着，让他们这样做根本不会给公司造成额外花费。

8 争取早日获得成功

如果你的公司也像大多数公司一样，那么你只需要在一些小地方做些很小的事情就能轻易提高你让客户满意的能力。比如，多数公司的产品或者服务的某个方面似乎经常遭到客户的抱怨，然而，令人费解的是，从来没有人努力去解决这个问题。另一个例子可能是你财务过程中的某个问题，它给有关人员造成了难以形容的灰心丧气的感觉，但是不知为什么这件事却被忽视了数月。

类似这些问题，你是不是听起来觉得很熟悉？如果是的话，那么那些正好就是你应该早点在你“客户第一”的新倡导里要瞄准的领域。你应该在那些每个人都十分了解的和那些相对容易改正的领域里做一些改变，带来一些“早一些的成功”，这样你就能保证你的新计划会有一个好的开端。

9 招募“客户维护者”帮助你传递信息

如果你的公司分布在很多不同的地方，那么，不论你花了多少时间和精力去发展一个更以客户为导向的企业，每天你还是不能有足够的时间保证全公司的员工都认真对待。另外，总会有人产生抵触情绪；你知道，有些人把它看做某种让他们更努力工作的管理伎俩，或者有些人只会把整件事情都看成浪费时间。因此，如果你不去制止这种情绪，一定会产生消极作用。正是由于这个原因，我认为从基层开始通过招募一个或者更多“客户维护者”代表你工作，从而尽可能获取更多的支持是一个好办法。

最好的客户维护者是那些既受同事尊敬又专注于事业的人。但是，不要错误地以为你可以指派你的客户维护者。最好是让你的客户维护者从各级人员和自愿做这项工作的人员中产生，这样，当你告诉他们你想让他们干什么的时候，他们就会积极地带着渴望去做，用一种狂热的激情赢得人心。

10 让每个人都倾听客户

我曾经看见过下面这段由一个无名作者写的小诗。你会看到，它是一个真正以客户为导向的公司的信念。你可能在别处看见过相似的文字。

我们的客户不依靠我们，
而我们却依靠他们！
我们的客户不是对我们业务的干扰，
他们才是我们业务的原因所在！
我们的客户不必倾听我们的意见，
而我们必须倾听他们的意见，
因为只有这样他们才会回来！

我喜欢这首小诗，因为它强调了我们对客户应有的态度。它特别强调了倾听。如果我们真要让客户满意的话，难道我们不应该更仔细地去倾听他们的需要，从而让他们更满意吗？然而，我们经常并不真正倾听我们客户的意见，而是自己想当然地认为我们知道他们想要什么！

如果这些听起来对你很熟悉的话，那么你要让你的员工开始倾听客户的第一步就是让他们养成适当提问的习惯。无论何时，无论哪个员工与一个客户有任何交易，鼓励他们抓住机会发现更多。和你的员工坐下来，把他们应该问的基本问题列一个清单。例如，客户如何评价你的产品？你可以通过什么方式改进这种产品，为什么？他们觉得他们所得到的服务质量如何？他们如何评价购买过程、安装、交货、培训、发票安排等等？记住，根据各个员工所做的具体任务的不同，你可以把一些人提到比其他人更高的位置上去收集不同类型的客户信息。

第二步是要保证，无论什么人在何时提出这种问题的时候，你都要让他们把得到的回答记下来。最好的办法就是做一个简单的问卷（只给员工用），这不仅能提醒员工要问什么问题，而且也能鼓励他们记录下客户的回答。最后，你必须想出一个方法，定期在你的员工中散发这个信息，这样你就可以决定该怎么办了。

11 鼓励客户参观

我最喜欢的一本经营管理书籍是汤姆·彼得斯写的《在混乱中生存》，对我来说，这本书最难忘的一部分就是 Caterpillar 公司的经理写给他的一封信。下面就是这封信的节选。

亲爱的汤姆：

刚刚结束的一个月也许是我职场生涯中最有教育意义的一个月。我负责一个大型的 Caterpillar 特许经销商的零件部门。由于我们目前开展的客户服务更新重点计划，我在

需要全本请访问 www.ertongbook.com

我们最大的一位客户的仓库里工作了一段时间。真是大开眼界啊！这次，我不是处于原来的运输端，而是处于我们的 Caterpillar 零件运输的接收端，这对我大有启示。我直接了解到这位客户总在抱怨的原因，因为这次是由我来打开箱子、整理零件，并处理文书工作。

必须承认，能够提供这样的奢侈，花整整一个月的时间在你的一个客户那儿工作，这样的想法的确有点儿牵强！但是，你可以这样自向：从早上 9 点到下午 5:30 之间，除了销售和服务人员，你有多少员工（尤其是那些处于行政、会计或者生产位置上的员工）曾跨出过办公室的大门，更不用说见过一位客户了。事实上，极有可能他们做同样工作的时间已经太长了，以至于他们忘记了一个事实，那就是，如果不是因为客户，他们根本就没有工作；他们忘记了谁是你们真的客户，什么对他们才最重要；他们忘记了，他们处理自己工作的方式其实最终影响了你们的客户对你公司的业务方式的感受。

当然，你不必派你的员工出去在客户那儿工作一整月，以提醒他们这些事情。一天的参观或者也许只是一两个小时就够了。最好让一位客户不时来参观你们的办公室或者工厂，这个主意如何？这样不仅能让每一个人都与市场中正在发生的事情合拍，而且也能创造机会建立个人关系，并告诉你们的客户你们真的很在乎他们。

12 在你的员工中间培养创造力

在一个真正以客户为导向的公司里，员工们总是寻找更好的方法做事情——那些能让客户更满意、并且在运作中也更划算的方法。因此，业主经理们有必要鼓励大家意识到他们的创造潜力。在推动这个步骤的时候，首先有必要明确当前你公司在创造性方面存在哪些障碍。然后，确定你应该做哪些事情才能克服这些障碍。下面列出了一些典型的创造性“障碍”：

我没有足够的时间变得有创造力。你应该花更多时间让自己变得有创造力，并对此给予更高的优先权。

我必须服从规则。摧毁任何不必要的规则和政策。

我不敢犯任何错误。鼓励实验，消除对失败的害怕。

我不是一个有创意的人。那就培训员工的创造性技巧和技术。

我应该不是很傻。信奉不循规蹈矩和采用新鲜的观念。

13 定期召开自由讨论会

业主经理人经常告诉我，这是他们推广“客户文化”的一个最有价值的工具。定期召开自由讨论会，并确定一个具体目标回答这个问题：“我们如何才能让我们的客户更满意？”通过这种方式，热情程度得到了保持，许多聪明的主意产生了——更不用说，每个人都感觉到自己参与到了建设一个更受客户驱使企业的过程中。这里介绍一下如何召开一个有效的集体自由讨论会。

把大约五六个人召集到一个安静的房间。这群人可以是在某个特别业务领域一起工作的员工，或者也可以是从多个不同职能部门挑选出来的员工。你甚至可以找个与业务无关的人，比如一个非主管董事，或者你的供应商或者经销商，或者也许是一位与你关系特别要好的客户（了解局外人的看法总是很有用的）。

从书写下面的问题开始，书写的时候字体要大，刚好穿过活动挂图的顶部或者白色书写板：“我们如何让我们的客户更满意？”但是，应该总是用最明确的短语把问题表达出来，这样你才能真正抓住大家的注意力。例如，如果你销售的不止是一种产品或者服务，或者如果你要销售给显然不同类型的客户，那么就让你的问题关注一种产品或一个客户群。然后，指定一个团队负责人，让他写下每个人的想法，并且确保没有人反对这些想法。召开自由讨论会议的目的是要产生尽可能多的想法。设定 15分钟的时限，让每个人马上参与到会议中来。你可以在房间里来回走动，从每个人那儿获得一个主意。然后，走了一两圈之后，换一种更加松散的方法，鼓励大

家随意地拓展彼此的想法。

更重要的是，会议结束的时候，要感谢每个人的参与，并且保证你会在一两天之内告诉每个人你准备对哪些想法再做进一步的研究，以及准备如何进行。

14 建立客户所有者团队

如果你的公司至少有一位值得你特别关注的重要客户，那么这个点子就能帮助你树立一个以客户为导向的框架。首先，你要建立一个员工小团队，让他们百分之百地负责照顾好公司与这个关键客户交易的方方面面。但是，你的“客户所有者”团队应该是由从公司不同职能部门的员工组成的（比如，一个来自生产部门，一个来自财务部门，一个来自销售部门，一个来自行政部门等等），这一点很重要。这些队员们应该继续执行他们日常的职责，只把一定比例的时间留给团队活动，这一点也很重要。这样，来自全公司的员工队员们才能了解一起为让客户满意而努力工作的必要性，还有彼此在这种努力中所作贡献的价值。而且，这种团队方法可以确保所有员工感受到一种非常真实的责任感。注意，如果你有两三个重要客户，那么很好，应该给每个客户都指派一个不同的团队，这样可以让尽可能多的员工至少与一位客户建立直接关系。

15 奖励客户第一的积极精神

无论何时，如果任何一个人提出了一个明确以客户为中心的成功的新观念，那么你一定要进行适当的认可和奖励。通常情况下，任何一个奖励制度都有两个基本的组成部分。一方面，有奖励本身的金钱价值。例如，可以以现金、足球赛入场券的形式，或者其他任何形式作为奖励。另一方面，有着认可成分。我是指当一个人得知他的贡献被老板认可和欣赏的时候他所得到的温暖的感觉。

当你使用一种奖励制度作为鼓励员工更好的客户意识的一种手

段时，我相信认可成分是两者之中更为重要的一种（也是最便宜的！）。最重要的原因是，人们喜爱被人欣赏的感觉！正是由于这个原因，所以我建议你用奖品作为奖励。你不需要准备非常精美的东西，也许简简单单地以某种方式表示欣赏，或者只需由老板签名的亲笔感谢信就足够了。重要的是它象征着你对他们成绩的认可。在颁发奖品的时候，你可以按照三个简单的指导方针最大限度地提高其效果。第一，只要你觉得值得，就一定要迅速而且自然地奖励他们。第二，一定要在其他员工都看见的时候公开地进行，这样受奖励的人才能在他们的同事中得到充分的认可价值。第三，要亲自去做，和他们握手，显示你多么重视他们的贡献，不管这种贡献多么微忽其微。

16 让你的员工参与到市场营销计划的方方面面

想像一下：这是一家传统的中等规模的制造公司的会议室。当由三位年轻的营销顾问组成的顾问团开始演讲的时候，一群高级经理人作为观众安静了下来。空气中流动着大家小声的猜测，因为这三个顾问两个月来一直与常务董事们为了公司的一个销售和营销计划工作着。大约半个小时后，顾问团公布了计划，然后递交了一个看上去很吸引人的镶真皮文件夹，会议结束了，大家热烈地鼓起掌来。

现在再想像一下：三个月后，在同一家公司。对每个在这家公司工作的人来说，它还像平常一样。顾问的费用发票早已支付很久了，可是，令人惊奇的是，公司的运作上并没有什么明显的变化。事实上，公司新的销售和营销计划惟一看得见的证据就是文件本身，它正在常务董事的办公室里面最高的架子上最显眼的位置摆着呢！

现在这样问问你自己：出了什么错？为什么新的计划在架子积尘，却得不到利用？其实，即使这个公司的计划是世界上最卓越的计划，它从一开始就注定失败，因为除了常务董事，没有其他员工参与计划的制定。换句话说，如果负责实施计划的人没有参与计划

的制定和设计，那么它是完全无法成功的。这个现象在营销圈里被认为是 SPOTS综合症，意即“被束之高阁的市场营销计划” (Sales and marketing Plan On The Shelf)。如果一个公司的员工没有参与每一步计划的制定，团队里没有个人参与感和责任感，就会发生这样的事情。小心！如果你的员工不参与到市场营销计划的每个方面，那么你就不可能成功地建立一个以客户为导向的企业。

17 为一线员工提供一对一培训

在建立一个以客户为导向的公司的时候，适当地为一线的销售和服务员工提供培训，这一点至关重要。你需要他们高效地完成他们分内的事情，除此之外，他们手心里掌握着你的公司在客户面前的声誉。换句话说，那些与客户面对面交易的员工直接代表着你公司的“公众形象”，正是因为如此，你有必要特别注意对他们的培训和职业发展。实际上，我认为他们实在太重要了，所以你应该把它作为个人责任，在客户面前为他们提供一对一的“在职”培训。下面是三步规则：

第一阶段：教员工怎样做。员工把你作为老板介绍给客户，接着，你主持整个销售／服务会议，而你的员工安静地坐着观察。然后，让你的员工完整地重复你做了什么、怎样做的。

第二阶段：一起做。员工把你作为老板介绍给客户，接着主持完前半部分会议后再由你主持。然后，问问你的员工，他们还应该在哪些方面加以改进。

第三阶段：让员工做。员工把你作为同事介绍给客户，接着你安静地坐着看他们主持整个销售／服务会议。然后，让你的员工分析、评论他们的表现。

CHAPTER 2

进行精明的市场研究

市场研究是指为了对卖什么、卖给谁、以什么方式出售等等问题作出更优质的决定，而从市场获取具体信息的过程。

成功的小企业业主经理人会清醒地认识到，“内在感觉”和“行业经验”都不能代替适当的研究。如果不充分理解客户的需要，就不能满足他们的需要。



需要全本请访问 www.ertongbook.com